

La Administración

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

¿Qué es la Administración?

- Instrumento de coordinación de los esfuerzos individuales que ha evolucionado con la sociedad.
- Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia objetivos previamente establecidos a partir de los recursos disponibles.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Ámbito de la Administración

- ❑ Planificación, organización, RRHH, dirección y control.
- ❑ Se aplica a todo tipo de organizaciones y a todos los niveles de las mismas.
- ❑ El objetivo es alcanzar beneficios.
- ❑ Conceptos ligados: eficacia, eficiencia y productividad.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Productividad, eficacia y eficiencia

- Productividad: Relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados a lo largo de un periodo de tiempo determinado.
- Eficacia: Logro de objetivos.
- Eficiencia: Consiste en alcanzar los objetivos utilizando la mínima cantidad de recursos posible.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Habilidades administrativas

- **TÉCNICAS:** Conocimientos y pericia necesarios para realizar diversas actividades, que incluyen métodos, procesos y procedimientos.
 - **HUMANAS:** Capacidad para trabajar con personas. Esfuerzo cooperativo. Trabajo en equipo.
 - **CONCEPTUALES:** Capacidad de reconocer los elementos importantes de una situación y entender las relaciones entre ellos.
-

El Administrador

- Perspectiva legal
- Perspectiva de gestión

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Los roles del Administrador o Gerente

- Interpersonales:
 - Cabeza visible (representación)
 - Enlace (comunicación)
 - Líder (relación)
 - Información:
 - Monitor (recepción)
 - Diseminador (transmisión)
 - Portavoz
 - Toma de decisiones:
 - Empresario (cambio)
 - Gestor de anomalías (iniciativa)
 - Asignación de recursos
 - Negociador
-

PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN



Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**



Planificación

- ❑ Formular los objetivos de la organización.
- ❑ Determinar la forma de alcanzar los objetivos.
- ❑ Identificar, establecer y determinar la distribución de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Formulación de objetivos

- Los objetivos deben ordenarse jerárquicamente de mayor a menor importancia.
- Los objetivos deben formularse cuantitativamente.
- Los objetivos deben ser realistas.
- Los objetivos deben ser consistentes.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura:

Administración de Empresas y Estructuras Organizativas

Profesor:

Pedro González Santamaría

Organización.

La esencia de la estructura

- El análisis de la estructura organizativa se centra en el estudio de los mecanismos de coordinación interna utilizados por las organizaciones.
- La estructura de las organizaciones se define como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura:

Administración de Empresas y Estructuras Organizativas

Profesor:

Pedro González Santamaría

Concepto de Organización

- ❑ Asignar responsabilidades a las diferentes tareas.
- ❑ Agrupar actividades en áreas determinadas.
- ❑ Distribución de autoridad y recursos entre las áreas y/o miembros de la organización.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura:

Administración de Empresas y Estructuras Organizativas

Profesor:

Pedro González Santamaría

Mecanismos de coordinación

- Son los elementos sobre los que se asienta la estructura de las organizaciones:
 - Adaptación mutua
 - Supervisión directa
 - Normalización de procesos
 - Normalización de habilidades
 - Normalización de resultados

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Adaptación mutua

- ❑ Se consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal.
- ❑ Suele emplearse en organizaciones de pequeño tamaño.
- ❑ También tiene cabida en organizaciones muy complejas o integrada en estructuras más formales.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Supervisión directa

- Cuando la organización crece se introduce un segundo mecanismo de coordinación.
- Una persona se hace responsable de las demás , disponiendo de autoridad formal para emitir órdenes o instrucciones y para controlar el trabajo realizado.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

La Normalización

- ❑ Consiste en diseñar la coordinación antes de que éste se realice.
 - ❑ Se establecen una serie de reglas o normas que han de ser respetadas por el conjunto de la organización, acudiendo a otros mecanismos sólo ante contingencias.
 - ❑ Se pueden normalizar procesos, habilidades o resultados.
-

Normalización de los procesos de trabajo

- ❑ Especificar de antemano la manera en que deben realizarse los procesos.
- ❑ Los procesos tienen sus propias instrucciones, dejando escaso margen a la discrecionalidad.
- ❑ Un ejemplo extremo son las cadenas de montaje, donde se ha estandarizado y estudiado todo el proceso.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Normalización de los resultados

- ❑ Consiste en establecer el resultado que debe obtener un operario o una unidad.
- ❑ En ocasiones se especifican las características físicas de un producto terminado o en proceso.
- ❑ Otras veces se especifica el rendimiento que ha de obtener un operario o unidad.
- ❑ Actividades comerciales, sucursales bancarias o concesionarios de automóviles.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Normalización de habilidades y conocimientos

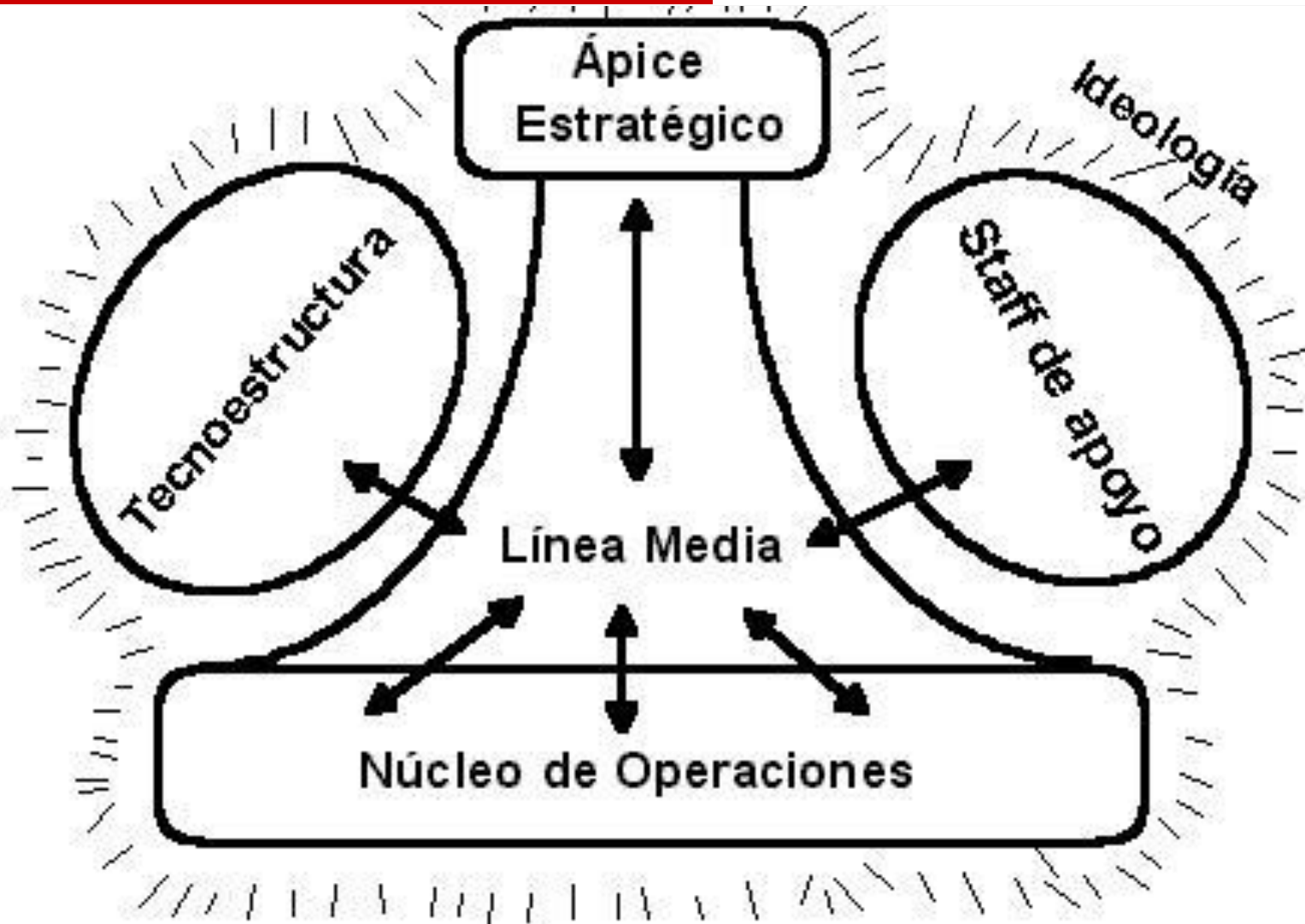
- Las habilidades y los conocimientos se normalizan al especificar la preparación necesaria para hacer el trabajo, confiando en la cualificación previa del trabajador.
- La normalización de habilidades se utiliza en hospitales, universidades u organismos judiciales.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Las cinco partes de la Organización según Mintzberg



El Núcleo de operaciones

- Agrupa a los operarios que realizan el trabajo básico de producción de bienes y servicios.
- Funciones:
 - Aprovisionamiento de *inputs*.
 - Producción.
 - Comercialización.
 - Apoyo directo.
- La coordinación se realiza generalmente mediante normalización.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Ápice estratégico

- Se encuentra formada por personas con responsabilidades globales en la organización, como el director general, altos directivos y ayudantes.
- Abarca tres tipos de tareas:
 - Supervisión directa.
 - Relaciones con el entorno.
 - Definición e implantación de estrategias.
- Los directivos suelen coordinarse entre sí mediante adaptación mutua.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

La línea media

- Enlaza el ápice estratégico con el núcleo de operaciones, desde los directivos hasta los supervisores.
- A medida que crece la organización, y si se emplea la supervisión directa, se precisa de más directivos de línea debido al *ámbito de control*.
- Asume las siguientes funciones:
 - Enlace vertical.
 - Enlace horizontal.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Funciones de enlace de los directivos de línea media



Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

La Tecnoestructura

- Está formada por analistas encargados de diseñar y planificar, que no participan en el flujo de trabajo.
- Diseñan mecanismos de normalización (procesos, *outputs* y habilidades) y emplean la adaptación mutua.
- Hay tres tipos de analistas:
 - Analistas de estudios de trabajo. Ingenieros.
 - Analistas de planificación y control. Controllers.
 - Analistas de personal. Formadores y RRHH.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura:

Administración de Empresas y Estructuras Organizativas

Profesor:

Pedro González Santamaría

El *staff* de apoyo

- ❑ Proporciona apoyo indirecto a la organización fuera del flujo de operaciones.
- ❑ Muchas de las operaciones que realiza podrían subcontratarse.
- ❑ Se distinguen tres formas de acoplamiento al núcleo de operaciones:
 - Mancomunado. Se comparten recursos sin dependencia.
 - Secuencial. Existe dependencia directa.
 - Recíproco. La dependencia es bidireccional.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Los Parámetros del diseño de la estructura. Diseño de puestos.

- Especialización
 - Vertical. Profundidad en el puesto.
 - Horizontal. Amplitud en el puesto.
- Formalización del comportamiento
 - Según el puesto. Protocolos.
 - Según el flujo de trabajo. Ficha, gama.
 - Según las reglas. Normas internas.
- Preparación y adoctrinamiento

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura:

Administración de Empresas y Estructuras Organizativas

Profesor:

Pedro González Santamaría

Los Parámetros del diseño de la estructura. Diseño de la superestructura.

Agrupación de unidades

■ Funcional

- Conocimientos y habilidades
- Procesos de trabajo o funciones. Áreas.
- Tiempo

■ Por mercados

- Productos
- Clientes
- Zona geográfica

Tamaño de la unidad

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Los Parámetros del diseño de la estructura. Diseño vínculos laterales.

- Dispositivos de enlace: formas de vincular a miembros de distintas unidades.
 - Puestos de enlace. Sin autoridad formal.
 - Reuniones
 - Grupos de trabajo
 - Comité permanente
 - Directivos integradores.
 - Estructura matricial. Por mercados y funcional. Permanente o variable.
-

Los Parámetros del diseño de la estructura. Diseño del sistema decisor.

□ Descentralización

- Vertical. Delegación.
- Horizontal. Transferencia de poder.
- Selectiva. En función de decisiones o necesidades.
- Paralela. En bloque hacia un mismo punto de la organización.

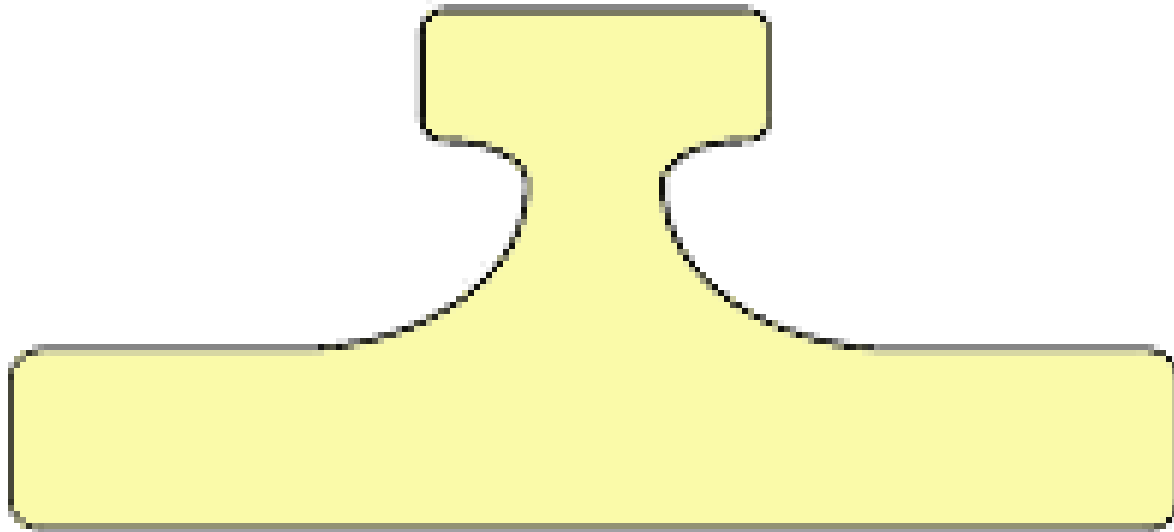
Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Modelos estructurales básicos

□ Estructura simple



Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura:

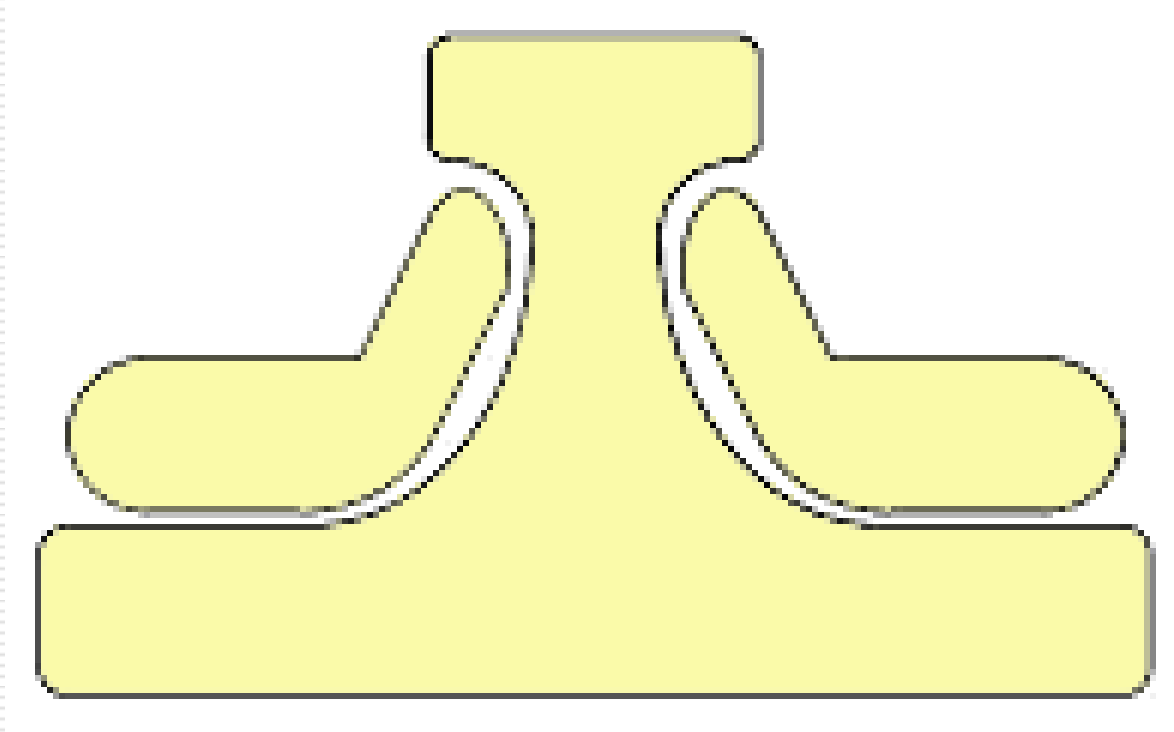
Administración de Empresas y Estructuras Organizativas

Profesor:

Pedro González Santamaría

Modelos estructurales básicos

□ La burocracia maquinal



Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura:

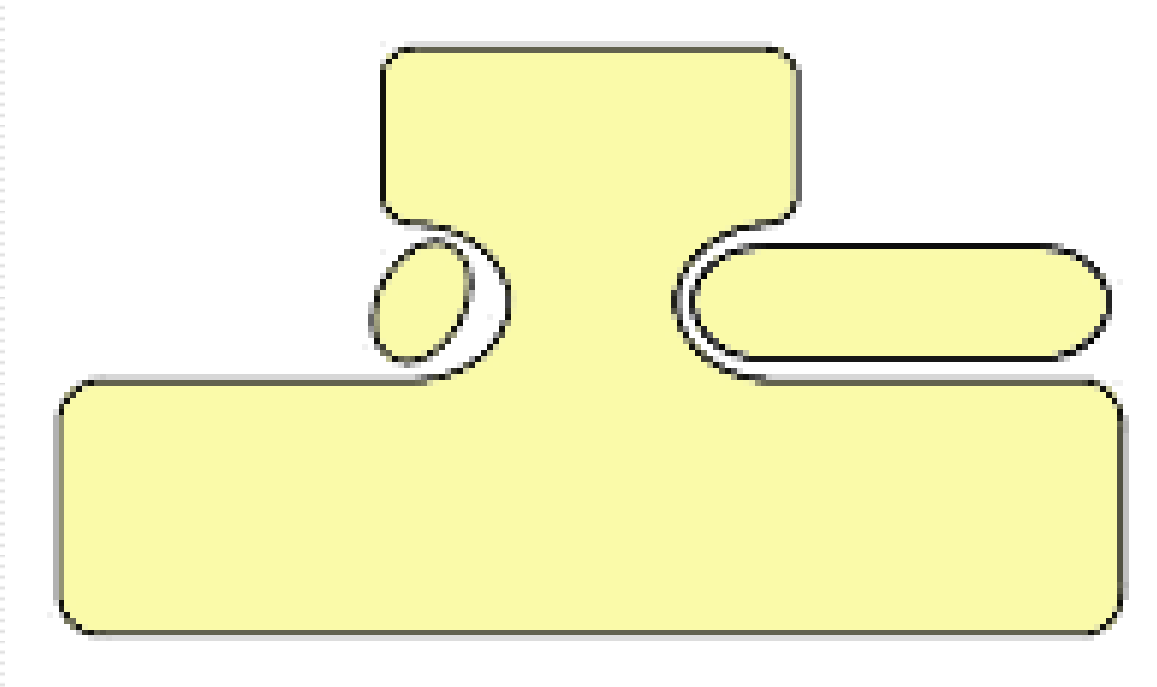
Administración de Empresas y Estructuras Organizativas

Profesor:

Pedro González Santamaría

Modelos estructurales básicos

□ La burocracia profesional



Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura:

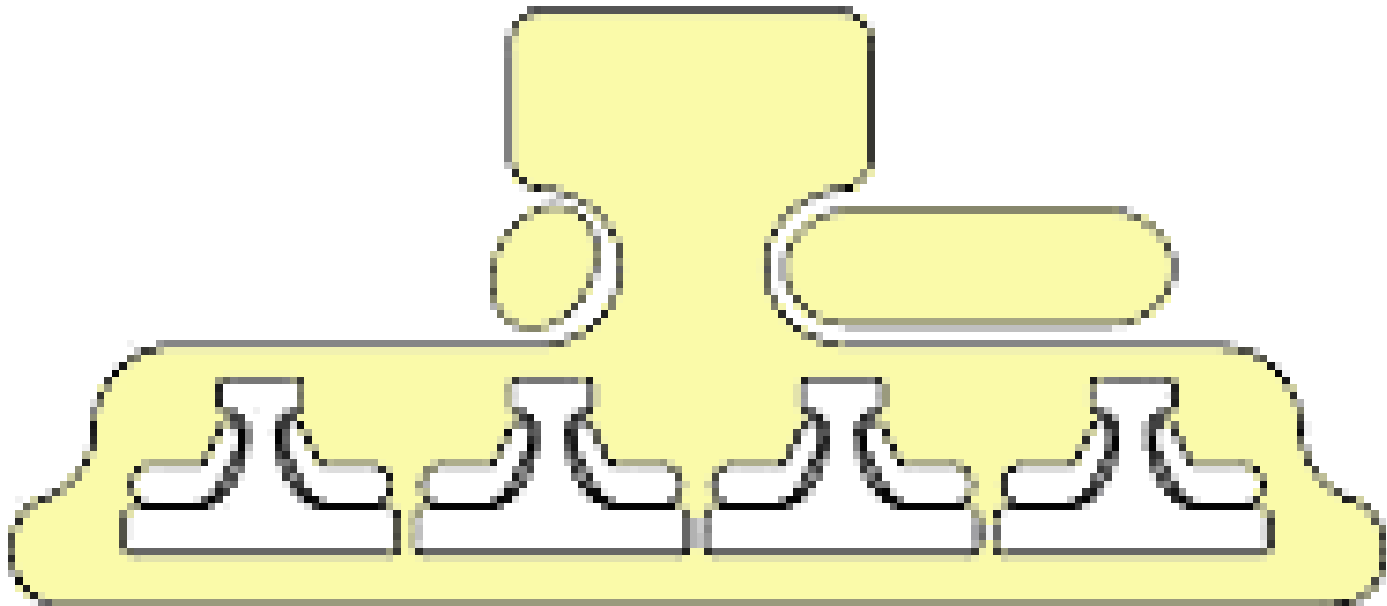
Administración de Empresas y Estructuras Organizativas

Profesor:

Pedro González Santamaría

Modelos estructurales básicos

□ La forma divisional



Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura:

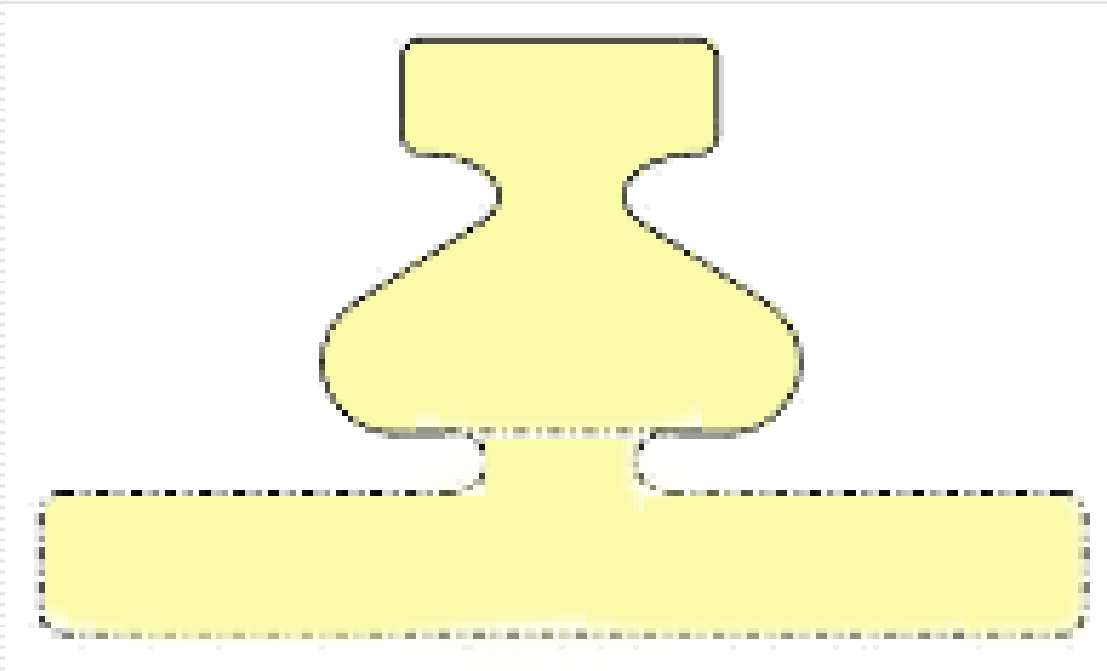
Administración de Empresas y Estructuras Organizativas

Profesor:

Pedro González Santamaría

Modelos estructurales básicos

- La adhocracia. Operativa y administrativa.



Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura:

Administración de Empresas y Estructuras Organizativas

Profesor:

Pedro González Santamaría

Dirección

- La dirección consiste en definir e implementar un ambiente organizativo interno que permita utilizar los recursos disponibles para la consecución de un objetivo.
- Conceptos a tener en cuenta
 - Autoridad
 - Poder
 - Delegación

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Poder y autoridad

- ❑ El poder se define como la capacidad de una persona o grupo de personas para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos
- ❑ El poder es un concepto amplio.
- ❑ En una organización, la autoridad es el poder de que dispone una persona para tomar decisiones que afectan a otros.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Tipos de autoridad

- ❑ Autoridad jerárquica: la que emana del cargo que se ocupa en la organización.
- ❑ Autoridad personal: la que deriva de la inteligencia, conocimientos, experiencia, etc. De la persona que la ostenta.
- ❑ La autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad formal.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

La delegación

- Existe delegación de autoridad cuando una persona confía en otra (delegada) la realización de una actividad que es responsabilidad de la primera.
- Es una autoridad condicionada, definida por límites :
 - Generales, implícitos o mandatos.
 - Específicos o autorizaciones.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Proceso de establecimiento de la delegación

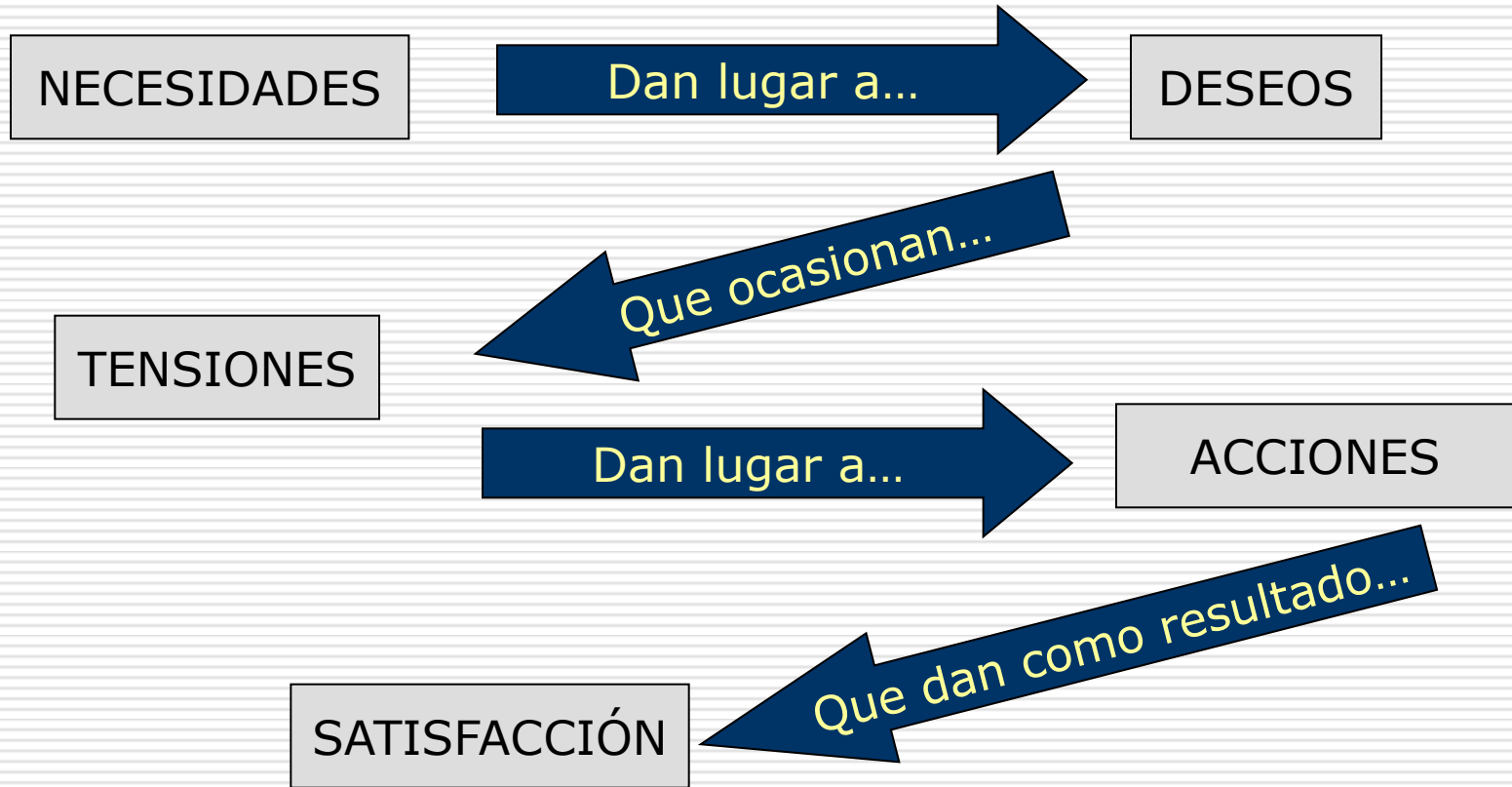
1. Asignación a una persona, por parte de otra, de un cometido propio de ésta última.
2. El otorgamiento o concesión de autoridad de modo formal o informal.
3. Nacimiento de la obligación del delegado hacia el delegante de realizar el encargo (responsabilidad).

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

La motivación. La cadena necesidad-deseo-satisfacción



Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

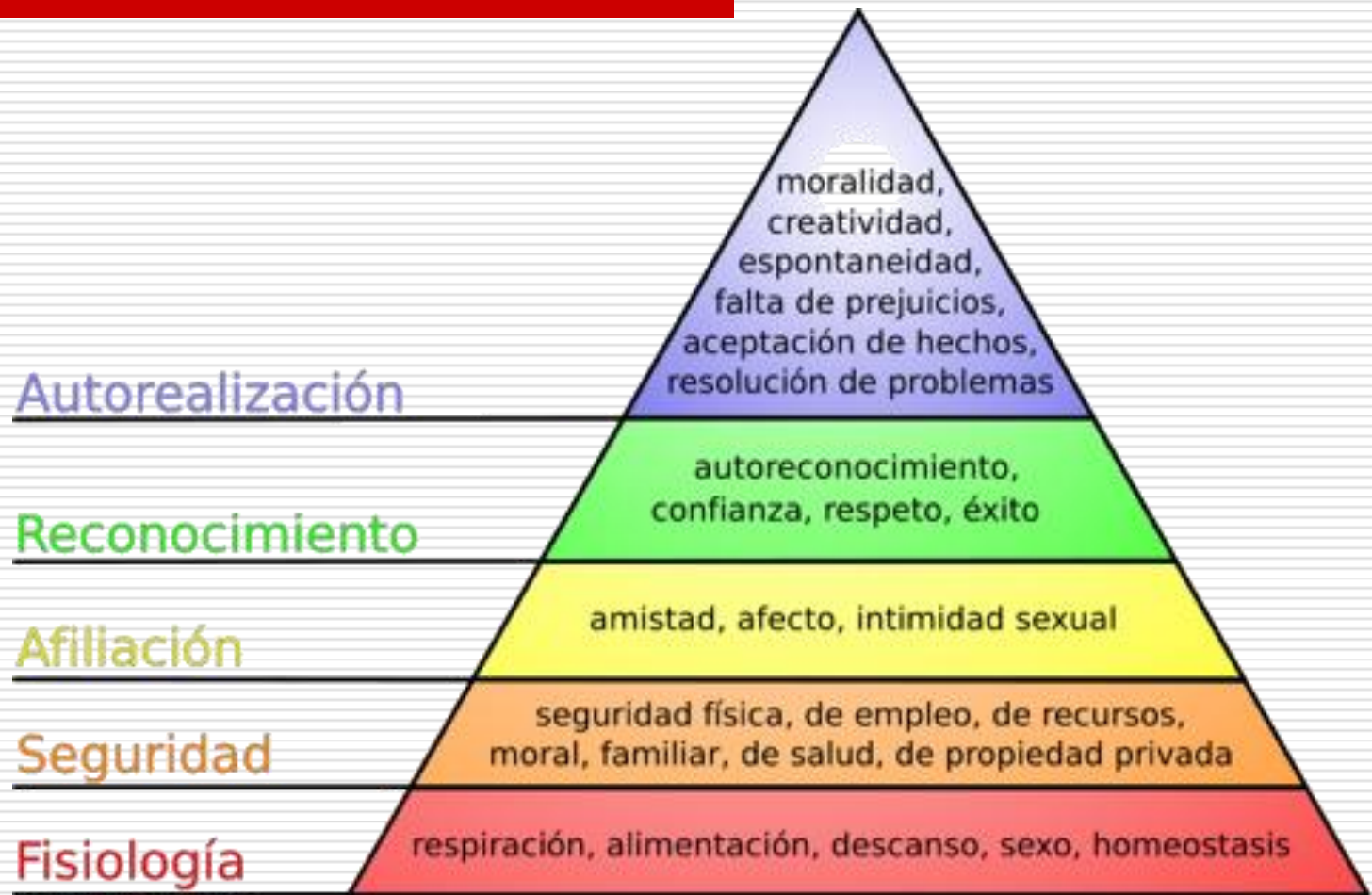
Asignatura:

Administración de Empresas y Estructuras Organizativas

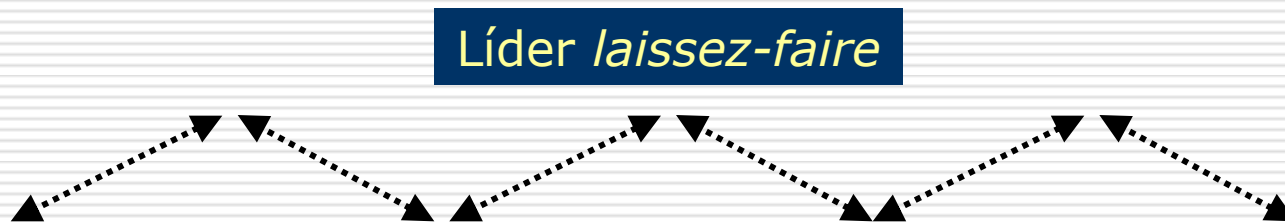
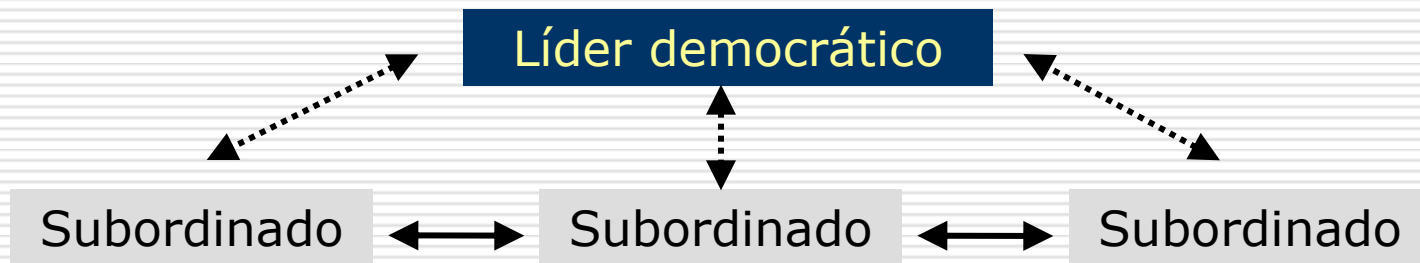
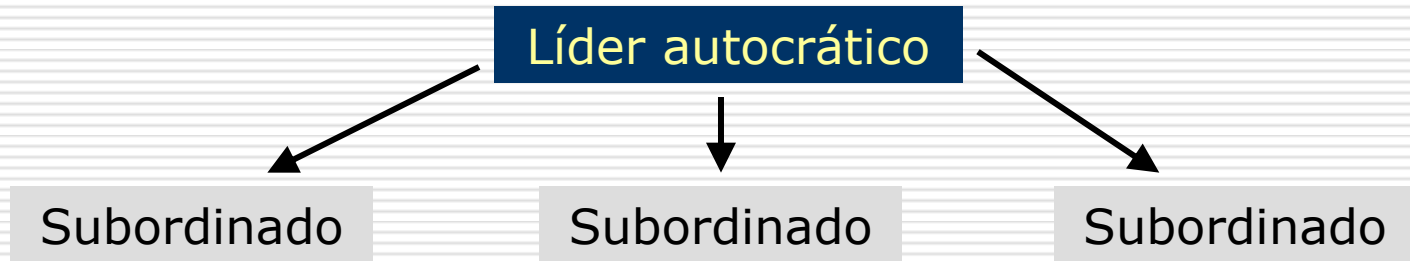
Profesor:

Pedro González Santamaría

Las necesidades según Maslow



Tipos de liderazgo (White y Lippitt)



Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura:

Administración de Empresas y Estructuras Organizativas

Profesor:

Pedro González Santamaría

Las Teorías X e Y (McGregor)

- La teoría X parte del siguiente supuesto:
 - Las personas poseen una aversión intrínseca al trabajo, por lo tanto:
 - Han de ser controladas y amenazadas para que realicen sus tareas.
 - El ser humano prefiere ser dirigido.
 - La teoría Y plantea que:
 - El desarrollo en el trabajo es tan natural como el ocio o el descanso.
 - La persona debe controlarse a si misma.
 - La consecución de objetivos va ligada a compensaciones.
 - El ser humano busca asumir responsabilidades.
 - El potencial humano está infrautilizado en la empresa.
-

Los cuatro sistemas de Likert

- ❑ Sistema 1. Autoritario y explotador.
- ❑ Sistema 2. Autoritario pero paternalista.
- ❑ Sistema 3. Consultivo con derecho a la última palabra.
- ❑ Sistema 4. Participativo y democrático.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura:

Administración de Empresas y Estructuras Organizativas

Profesor:

Pedro González Santamaría

Estilos según el tablero de dirección

- Estilo 1.1: Administración empobrecida
 - Los administradores apenas participan en la gestión.
- Estilo 9.9: Administradores de equipo
 - Todos participan en la gestión mediante confianza y respeto.
- Estilo 1.9: Club de administradores
 - Excesivo interés por el personal.
- Estilo 9.1: Administradores autócratas
 - Excesivo interés por la producción.
- Estilo 5.5: Autócratas benevolentes
 - Niveles medios sin alcanzar la excelencia.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

A modo de reflexión...

- “Los grandes jefes pasan inadvertidos, los menos grandes son adulados, los menos aún, temidos, y los pequeños, despreciados.” *Lao Tse.*

- “El arte de dirigir consiste en saber cuándo hay que abandonar la batuta para no molestar a la orquesta.” *Herbert von Karajan.*

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Control

- El control se define como un proceso mediante el cual se lleva a cabo un seguimiento de las actividades de la empresa con el objeto de comprobar que se realizan según lo planificado y corregir cualquier desviación relevante que se produzca.
- Funciones:
 - Medir y corregir la actividad para alcanzar los objetivos propuestos.
 - Cambiar los objetivos y planes si es necesario.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

El proceso de control

- ❑ La medición: consiste en medir los resultados obtenidos de las actividades que se llevan a cabo.
- ❑ La comparación: consiste en determinar, por medio de estándares, si se han producido desviaciones respecto a los objetivos en función de unos límites determinados.
- ❑ La corrección: consiste en tomar las medidas oportunas para subsanar las desviaciones observadas. Puede realizarse sobre la actividad o sobre los objetivos.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Tipos de control

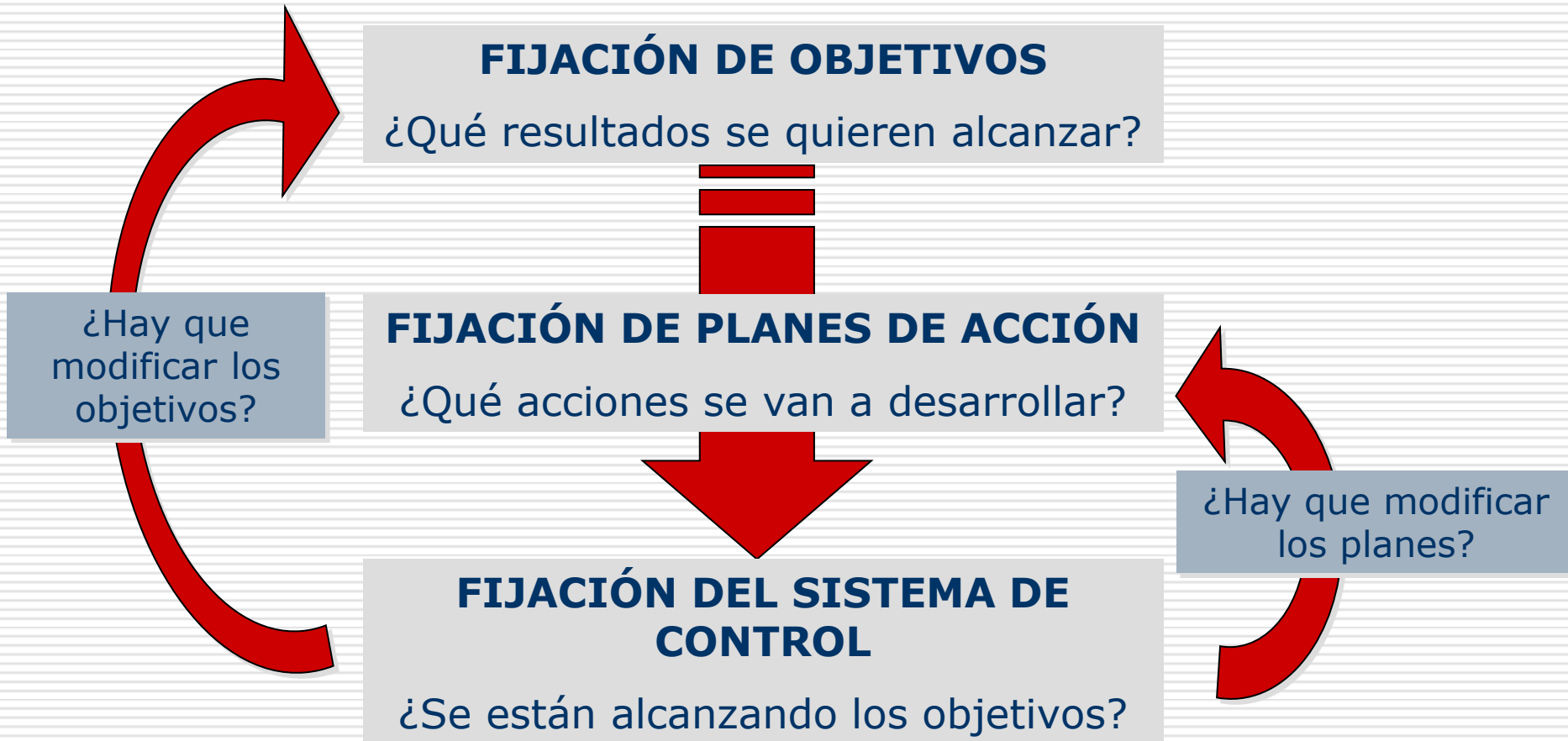
- ❑ Control a posteriori o control corrector. Se realiza una vez que las actividades han sido realizadas, basándose en la retroalimentación.
- ❑ Control a priori o control preventivo. Es anterior a que se realice la actividad y se orienta al futuro.
- ❑ Control pre a posteriori. Es una combinación de los dos tipos anteriores.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

La fijación de objetivos, la planificación y el control



Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura:

Administración de Empresas y Estructuras Organizativas

Profesor:

Pedro González Santamaría